

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA BUMN
(Studi pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang)**

Ressa Ardianti, Andy Fefta Wijaya, Stefanus Pani Rengu

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: ardiantiressa@gmail.com

Abstract: *The Implementation of Good Corporate Governance in Order to Increase Performance of BUMN (Study at PT Pupuk Kalimantan Timur, Bontang City).* One of the efforts to improve the company performance is by applying a Good Corporate Governance (GCG). One of a company is applying GCG is PT Pupuk Kalimantan Timur located in Bontang City. Implementation of GCG in Pupuk Kaltim realized through the application of the principles of good corporate governance is expected to support performance Pupuk Kaltim. Therefore, it is necessary to the performance assessment for the implementation of GCG in Pupuk Kaltim, one through the Balanced Scorecard approach (BSC) is through the perspectives of BSC. This study using descriptive qualitative. Based on the research the implementation of GCG in Pupuk Kaltim has been running well, through it capable of supporting the creation of a good performance in Pupuk Kaltim. But in practice there are still problems concerning policy on a company so need of socialization regarding the policy. Therefore PT Pupuk Kalimantan Timur had to make various efforts in the framework of the achievement of an effective performance so that the Chief and company targets can be achieved.

Keywords: *Good Corporate Governance, Balanced Scorecard, performance*

Abstrak: *Implementasi Good Corporate Governance dalam Rangka Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang).* Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Salah satu perusahaan yang menerapkan GCG adalah PT Pupuk Kalimantan Timur yang terletak di Kota Bontang. Implementasi GCG di Pupuk Kaltim diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip GCG yang diharapkan mampu menunjang kinerja Pupuk Kaltim. Oleh karena itu diperlukan adanya penilaian kinerja dalam rangka implementasi GCG di Pupuk Kaltim, salah satunya melalui pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) yang dilihat melalui persektif BSC. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi GCG di Pupuk Kaltim telah berjalan dengan baik, melalui hal tersebut mampu mendukung terciptanya kinerja yang baik di Pupuk Kaltim. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai permasalahan terkait dengan kebijakan perusahaan sehingga perlu adanya sosialisasi mengenai kebijakan tersebut. Oleh karena itu Pupuk Kaltim perlu melakukan berbagai upaya dalam rangka pencapaian kinerja yang efektif sehingga strategi dan target perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance, Balanced Scorecard, kinerja*

Pendahuluan

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki sumber daya alam yang melimpah. Untuk mengelola sumberdaya alam tersebut, maka pemerintah membentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada dibawah otoritas Kementerian BUMN. BUMN dituntut untuk dapat mengelola sumber daya alam Indonesia serta mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Oleh karena itu BUMN

memerlukan sebuah sistem yang efektif dan efisien dimana sistem ini nantinya merupakan sebuah acuan bagi BUMN dalam menjalankan bisnisnya sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat.

Sistem pengelolaan yang dimaksud adalah melalui penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). GCG diatur melalui Keputusan Menteri BUMN No.117/M-BU/2002 tanggal 31 Juli 2012 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang kemudian disempurnakan melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/2011

Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Berkaitan dengan hal diatas, dalam pasal 3 prinsip-prinsip GCG yang dimaksud adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian dan kewajaran. Melalui penerapan GCG yang baik maka bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan, melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik, meningkatkan efisiensi dan operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemegang saham (Izzati dan Sularto, 2008, h.2). Namun pada kenyataannya penerapan GCG di BUMN belum sepenuhnya berjalan dengan optimal hal ini dikarenakan adanya permasalahan baik secara internal maupun eksternal yang berdampak kepada kinerja dari BUMN tersebut. Oleh karena itu sudah seharusnya BUMN menerapkan GCG dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu perusahaan yang menerapkan GCG adalah PT Pupuk Kalimantan Timur di Kota Bontang. Implementasi GCG di Pupuk Kaltim diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip GCG. Namun dalam menjalankan GCG terdapat permasalahan yang dialami oleh Pupuk Kaltim terkait dengan pencapaian target kinerja perusahaan diantaranya adanya faktor eksternal yaitu adanya gejolak perekonomian dunia yang secara tidak langsung berdampak kepada Pupuk Kaltim selaku produsen Pupuk Nasional. Selain itu adanya faktor internal yaitu permasalahan kinerja pemasaran yang berdampak pada sistem distribusi atau penyaluran pupuk kepada pelanggan. Oleh karena itu Pupuk Kaltim memerlukan adanya sebuah penilaian (pengukuran) kinerja dalam rangka menerapkan prinsip-prinsip GCG di perusahaannya. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. Pendekatan BSC memiliki empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis membatasi permasalahan penelitian ini dengan dua rumusan masalah yaitu (1) bagaimana implementasi *Good Corporate Governance* dalam rangka meningkatkan kinerja di PT Pupuk Kalimantan Timur, (2) bagaimana kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Tinjauan Pustaka

Di Indonesia GCG diatur di melalui Keputusan Menteri BUMN No.117/M-BU/2002 tanggal 31 Juli 2012 tentang Penerapan Praktek

GCG pada BUMN yang kemudian disempurnakan melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*). Menurut Sutedi(2011, h.2) mendefinisikan GCG sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Prinsip-prinsip GCG berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 adalah sebagai berikut:

- Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan mengenai perusahaan.
- Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.
- Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
- Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
- Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholder*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Penerapan *Good Corporate Governance* merupakan salah satu solusi yang digunakan dalam rangka meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan milik pemerintah maupun perusahaan swasta. Menurut Sugiyarso dan Winarni (2005, h.111) kinerja merupakan pencapaian hasil atau tujuan perusahaan, tingkat pencapaian misi perusahaan, tingkat pencapaian pelaksanaan tugas secara aktual dan pencapaian misi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan adanya penilaian kinerja. Salah satunya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*. Kaplan dan Norton (2000, h.7) mendefinisikan BSC sebagai seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Penerapan *Balance Scorecard* yang memadukan ukuran finansial dan ukuran nonfinansial memungkinkan entitas bisnis dapat bertahan dan eksis dalam kompleksitas dan ketidak-

pastian perkembangan dunia bisnis pada era global (Syariati dkk, 2009, h.7).

BSC memiliki 4 (empat) perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah (1) Implementasi GCG PT Pupuk Kalimantan Timur dalam meningkatkan kinerja perusahaan, meliputi ke-lima prinsip dalam GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian dan kewajaran (2) kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur berdasarkan pendekatan BSC, meliputi ke-empat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Situs Penelitian ini yaitu PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang. Hal ini dikarenakan melalui situs penelitian tersebut peneliti bisa mendapatkan data primer dan skunder yang mendukung penelitian ini.

Kemudian untuk mendapatkan data sesuai dengan fokus penelitian, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Data hasil penelitian dianalisa menggunakan metode analisa interaktif dari Miles Hubberman, yaitu dengan tahapan kegiatan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pembahasan

PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan perusahaan yang terletak di Kota Bontang, Kalimantan Timur. Sebagai salah satu anak perusahaan BUMN Pupuk Kaltim menyadari pentingnya implementasi GCG sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Izzati dan Sularto (2008, h.2) yang menyebutkan bahwa penegakan tata kelola yang baik bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan, melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik, meningkatkan efisiensi dan operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada pemegang saham. Oleh karena itu Pupuk Kaltim berkomitmen untuk menerapkan GCG dengan baik sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN melalui penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran.

Pada penerapan prinsip transparansi Pupuk Kaltim mewujudkannya melalui pengungkapan informasi keuangan maupun non keuangan. Dimana dalam hal ini Pupuk Kaltim memberikan informasi perusahaan secara akurat, tepat waktu dan relevan kepada *stakeholder* yang ada. Prinsip akuntabilitas diwujudkan Pupuk Kaltim melalui penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan, implementasi Kode Etik Perusahaan, *Whistler Blowing System*, serta *assesment* (penilaian) dan *self assesment* (penilaian mandiri) mengenai pelaksanaan GCG di perusahaannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Menurut oleh Zarkasyi (2008, h.40) perusahaan harus menerapkan prinsip responsibilitas dengan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *Good Corporate Citizen*. Prinsip responsibilitas diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui kepatuhan terhadap regulasi dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai wujud kepatuhan perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat. CSR di Pupuk Kaltim dilakukan melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan program Bina Wilayah (Binwil).

Implementasi prinsip independensi diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui independensi organ perusahaan yaitu Dewan Komisaris dan Direksi yang satu sama lain tidak memiliki hubungan kekerabatan. Selain itu, Dewan Komisaris dan Direksi juga tidak memiliki rangkap jabatan eksekutif di perusahaan atau anak perusahaan yang lain. Hal ini perlu untuk dilakukan sehingga dalam pengambilan keputusan bisa dijalankan dengan obyektif tanpa memihak dengan pihak manapun sehingga Dewan Komisaris dan Direksi mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan profesional. Sedangkan prinsip kewajaran diwujudkan oleh Pupuk Kaltim melalui persamaan hak dan kewajiban dari setiap karyawan, selain itu Pupuk Kaltim juga menetapkan sistem karir dan kesetaraan gender sehingga seluruh karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Hal ini memacu karyawan untuk bekerja secara profesional.

Berdasarkan hal tersebut pada dasarnya pelaksanaan GCG di Pupuk Kaltim telah berjalan dengan baik. Namun ada beberapa hambatan terkait dengan pelaksanaannya. Ada beberapa kebijakan yang belum berjalan secara efektif dan optimal dalam pelaksanaannya. Kebijakan tersebut antara lain adalah kebijakan Manajemen Risiko, *Whistler Blowing System* dan penerapan

Tata Kelola Informasi (TI). Diperlukan adanya sosialisasi baik melalui media maupun melalui kegiatan seminar dan komunikasi ke unit-unit departemen yang ada di Pupuk Kaltim terkait kebijakan – kebijakan tersebut sehingga penerapannya bisa berjalan dengan lebih efektif.

Untuk mendukung terciptanya kinerja yang baik, diperlukan adanya sebuah penilaian kinerja bagi perusahaan. Salah satu yang bisa digunakan adalah melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (2000, h.22) BSC memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. BSC sendiri memiliki empat perspektif yaitu persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan merupakan hal yang penting diterapkan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan adanya perspektif keuangan maka dapat menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan serta pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. (Kaplan dan Norton, 2000, h.53). Dalam penelitian ini, peneliti mengambil 2 (dua) laporan keuangan Pupuk Kaltim yaitu laporan mengenai Laba Rugi Komprehensif dan Laporan Keuangan Konsolidasian dalam jangka waktu 5 (lima) tahun yaitu tahun 2009-2013. Pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting. Sebagai produsen, tentunya Pupuk Kaltim sangat memperhatikan aspek pelanggan. Hal ini diwujudkan melalui produk yang berkualitas dan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Melalui produk yang berkualitas maka akan meningkatkan kepuasan dari pelanggan sehingga akan berdampak bagi perusahaan. Selain itu Pupuk Kaltim juga memberikan pelayanan yang baik bagi para pelanggannya. Hal ini diwujudkan melalui program perlindungan konsumen.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil indikator proses distribusi, produksi dan penjualan sebagai ukuran dalam menentukan perspektif bisnis internal di Pupuk Kaltim. Dalam proses distribusi Pupuk Kaltim Pupuk

Kaltim menerapkan sistem penyaluran pupuk menggunakan distribusi tertutup dan menggunakan Sistem Manajemen Pemasaran Terpadu (*integrated marketing*) hal ini dilakukan agar setiap tahunnya stok pupuk bisa terpenuhi sehingga tidak ada kelangkaan pupuk di masing-masing wilayah pemasaran. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwujudkan melalui kompetensi dan pelatihan karyawan Pupuk Kaltim. Melalui hal ini dapat diketahui bagaimana kinerja dari karyawan Pupuk Kaltim. Namun perusahaan harus meningkatkan kinerjanya sebagai langkah untuk mencapai sasaran dan target perusahaan yang telah ditetapkan.

Kesimpulan

Implementasi GCG di Pupuk Kaltim dalam rangka meningkatkan kinerja telah dilaksanakan melalui penerapan prinsip-prinsip GCG yang sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negarayaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran. Namun dalam pelaksanaannya ada beberapa kebijakan perusahaan belum berjalan dengan efektif, yaitu kebijakan Manajemen Risiko, *Whistler Blowing System* dan Penerapan Tata Kelola Informasi (TI) sehingga perlu ada upaya sosialisasi mengenai kebijakan tersebut sehingga seluruh *stakholder* dapat menjalankannya dengan baik. Sedangkan penilaian kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari 4 (empat) persepektif dalam *Balanced Scorecard*. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat faktor eksternal yaitu adanya gejolak perekonomian dunia yang menyebabkan target laba perusahaan yang tercapai belum maksimal. Oleh karena itu PT Pupuk Kalimantan Timur perlu melakukan berbagai upaya dalam rangka pencapaian kinerja yang efektif sehingga strategi dan target perusahaan dapat tercapai.

Daftar Pustaka

- Kaplan, Robert S., dan David P.Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edisi terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Izzati, Nur Laili., dan Dr. Sularto, Lana, SE.,MMSI. 2008. *Analisis Hubungan Penerapan Good Corporate Governance dengan Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus Pada Beberapa Perusahaan Non Keuangan yang Listing di Bursa Efek Indonesia)*. Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma

- Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Jakarta, Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia
- Sugiyarso, dan Winarni. 2005. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : Media Pressindo
- Sutedi. 2011. *Good Corporate Governance*. Jakarta : Sinar Grafika
- Syariati dkk. 2009. *Balanced Scorecard: Pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Zarkasyi, Dr. H. Moh. Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta